

大規模災害に対する中小企業の 事業継続セーフティーネット構築に向けた聞き取り調査・研究

Hearing investigations on Business Continuity Safety-Net of Small and Medium Enterprises in the large scale Disaster

永田尚人*, 中林一樹**, 丸谷浩明***, 加藤猛士****

Hisato Nagata, Itsuki Nakabayashi, Hiroaki Maruya, Takeshi Kato

*博士(工学), (株)熊谷組, プロジェクトエンジニアリング室 (〒162-8557 東京都新宿区津久戸町 2-1)

** 工博 首都大学東京教授, 大学院都市環境科学研究科 (〒192-0397 東京都八王子市南大沢 1-1)

*** 博士(経済学), (財)建設経済研究所 研究理事, 東京工業大学特任教授 (〒105-0003 東京都港区西新橋 3-25-33)

**** (財)エンジニアリング振興協会, 地下開発利用研究センター (〒105-0003 東京都港区西新橋 1-4-6)

The Japanese economy is based on the small and medium enterprises. However, in case of large-scale disasters, it is expected that many of them are damaged, and cannot continue their business. To evade such a situation, we might propose a new structure called "Business Continuity Safety-Net" for their business continuity. This safety-net is expected to be realized by the cooperation and agreements between the companies. To examine the possibility of the safety-net, we carried out the hearing investigations for 20 organizations that are composed of local governments, commerce and industry groups, and companies.

Key Words: Small and Medium Enterprises, Business Continuity, Cooperation between the companies, hearing investigation

キーワード: 中小企業, 事業継続, 企業連携, 聞き取り調査

1. はじめに

米国での 911 NYテロ (2001) での企業対応, 新潟県中越地震 (2004) の発生, 首都直下地震等の大規模災害における企業の事業継続の必要性を背景に, 平成 17 年 8 月に内閣府から事業継続計画 (以下、BCP とする) に関するガイドラインが発表された。

大手企業では, サプライチェーン維持を必要とする海外企業の要請等もあり, BCP への取組みが進んでいる業種もある。しかしながら, 日本政策投資銀行が 2008 年 6 月に実施した「企業の防災への取組みに関する特別調査」¹⁾によれば, 資本金 10 億円以上の大手企業 (1,461 社が回答) では, BCP を含む防災計画を対策済みの企業は 9%, 応急対策を含む防災計画を策定し BCP にも着手している企業が 20%とされている。一方, 約 370 万社²⁾におよぶ中小企業では, 大手企業と比べると BCP への取組みはより低いものと推察される。

しかし, 日本経済の基盤はこれら中小企業にあるといえる。もし中小企業が首都直下型, 東海地震, 東南海・南海地震等で被災した場合, あるいは, 被災後の市場混

乱やサプライチェーンの機能停止に巻き込まれた場合, 自力で操業を継続ないし早期再開することが困難な中小企業は相当数発生すると考えられる。

以上の状況を踏まえ, 本研究では, 災害時において事業継続性を高める事前の取組みの必要性に関して, 中小企業をもつ現状の認識や, 事業継続への対策に取組めない理由等について聞き取り調査を行い, その改善方策を探るとともに, 各企業自らの努力を補完する「事業継続セーフティーネット」の可能性とあり方について検討を行い, 提案するものである。

2. 調査の対象と事業継続セーフティーネットの定義

2008 年の米国でのリーマンショック以降, 国内外の経済情勢は急激に悪化し, 国内産業の基盤を支える多くの中小企業は, 需要低下と資金繰りの厳しさに直面している。このような状況下で, もし「大規模災害」が発生した場合, 被害を受ける中小企業の事業継続は一層困難となることが予想される。そこで, 個々の企業の努力を補完する何らかのセーフティーネットが期待されるが, こ

これは地域のみならず国内経済全体の安定に寄与できるものとする。

本研究における想定災害、調査対象業種は、中小企業の経済に占める役割等も踏まえ、以下のとおりとした。

【調査の対象】

- ・大規模災害：大地震を想定（震度6強以上）
- ・被害規模：首都直下地震（東京湾北部）や東海地震等の政府の被害想定を参考とする
- ・中堅中小企業：中小企業法による中小企業者
- ・業種：製造業

本研究では、災害時の中小企業の事業継続を支える「事業継続セーフティネット」(以下、事業継続SNと表記)を提案する。事業継続SNとは、企業同士がつながり合い協力することで相互に不足するものを補完しあい、事業継続力を高める仕組みである。したがって、企業が取り組む『共助』に該当するものであり、本研究においては、「事業継続SN」を「企業による新しい『共助』のあり方」と位置付ける。

【自助・共助・公助の定義】

『自助』⇒自ら守る（防災対策や事業継続のための準備や対策で、個々の企業による取り組み）

『共助』⇒（自助を基礎に）それで十分でないところを互いに補い合う

『公助』⇒自助・共助で努力しているところへの公的主体による支援

事業継続SNは、この仕組みに参加する「自ら事業継続に向けて努力（『自助』）している中小企業」が、お互いに補い合う、主体性のある仕組みとする。また、事業継続SNが求める自助努力とは、少なくとも、中小企業が、「災害時に事業継続をするには何らかの対応が必要と認識し、対応を行う意思を持っていること」と考える。

『公助』については、膨大な中小企業の数に比して公的主体の予算は乏しいため、『自助』と『共助』の仕組みがあれば『公助』を引き出しやすいとの視点を持つこととする。なお、本研究においては、公的資金による融資等は『公助』に該当するものとして、事業継続SNには含めないものとする。図-1にその概念図を示す。

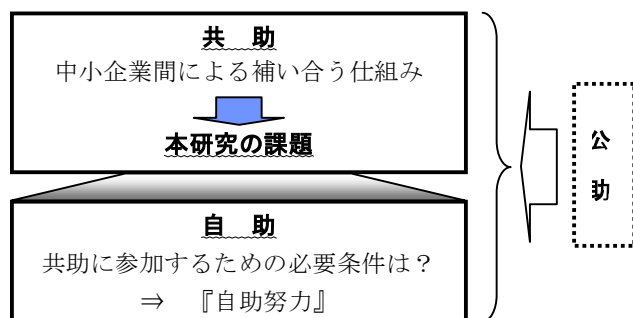


図-1 自助・共助・公助のあり方の概念図

3. 既存資料のレビューと中小企業間連携の課題整理

首都直下地震、東海地震等の大規模災害時において、中小企業が事業継続を行うには、自社の防災力のある程度向上させておく自助努力が不可欠である。企業の自助努力が早い事業再開につながった例が数多く指摘されている³⁾。しかし、地域の中小企業には自社拠点が1箇所しかない企業も多い。また、阪神・淡路大震災における神戸市長田区での被災事例に見られるように、自助努力だけでは災害後の事業継続が不可能なことも想定される。

そこで、まず、自助努力だけでは事業継続が困難となるような場合に有効と考えられる中小企業の企業連携の仕組みについて、各種の既往の研究成果等をレビューする。さらに、その企業連携に係る課題等についても整理を行う。

3.1 新潟県中越沖地震における中小企業の連携

2007年の中越沖地震発生直後には、柏崎市内にある大手自動車部品メーカーに、発注元である完成車メーカーから数百人規模の復旧支援部隊が派遣された。また、地域に集積する中小企業群への製造機械メーカー等による素早い対応もあった。このため、発災後2週間で90%超の企業が復旧している⁴⁾。

これらの被災事業所の早期復旧は、下請け企業群の供給責任という観点に加え、従業員の生活基盤を維持する意味でも重要な意味があった。ある商工団体への聞き取り調査では、企業経営者がBCPなどを通じて経営感覚を勉強し直す必要性も言及された。

中小製造業の集積地である柏崎市では、地域内外の企業間や行政機関などと、緊急時における相互の協力体制の構築が重要と考えられたが、例えば、工場後継者を中心とする集まりである「柏崎青年工業クラブ」⁵⁾では、平常時から同一地域だけでなく他地域の中小企業群の後継者ともネットワークを構築している。中越沖地震時には、墨田区、山形県長井市などのメンバーから生産がストップする場合には、仕事を一定期間肩代わりする等の連絡も寄せられている。この事例では、個々の中小企業が自社の限界を認識した上で、地域内での中小企業間ネットワーク、地域間での中小企業ネットワークを構築しており、本研究で提案する事業継続SNの一つの重要な参考になるといえよう。

3.2 阪神・淡路大震災の被災地域での中小企業の連携

1995年に発生した阪神・淡路大震災以降、震災の影響や経済の低迷等により厳しい経営状況にあった兵庫県内の中小企業群は、新たな取引先・顧客・マーケットの開拓などの取り組みを行ってきた。そこでは、中小企業の弱点である内部の経営資源の不足を補い合うために、同業他社や異業種企業との連携・ネットワーク化が必要とされ、各種の企業間連携が実施されている⁶⁾。

その一例であるトップネットは、全国の事業展開地域が重ならない同業種の企業間ネットワークで構成されている⁶⁾。別の事例であるアドック神戸は、必要な経営ノウハウ・技術等を外部から確保するために、ネットワーク化を図ることによって共同受注・開発を行っていくことを指向した点に特徴がある。兵庫県中小企業家同友会を核にして、会員中小企業41社で設立されている⁷⁾。

3.3 先行研究による中小企業の企業連携に係る課題

先行研究⁸⁾においては、総じて、中小企業の企業規模に関わる固有の経営課題であると考えられる経営資源の不足に対して、以下に示すような企業連携への取組みの重要性が認識されている。

- 個々の中小企業でできることは限られているため、地域の中小企業間のネットワーク、地域外の中小企業間のネットワークを豊かにしておく必要がある。
- 大田区エリアにおける「仲間回し」といわれる企業間の関係については、「同業の加工業の関係」、「近隣の工業者の関係」が多いのが実態である。
- 外部の経営資源を有効に活用する企業の特徴は、取引先と連携や取引先からの紹介など、取引関係を活かして連携・委託相手を見つけている。
- 多様な業種がグループ活動に参画したり、自社に欠けている機能を補うために異分野の事業者と連携する（異業種交流）等、多様な連携が求められている。
- 中小企業が独自に提携先企業を発掘することが実質上難しく、まず行政等の機関が、連携相手を発掘するための「企業、グループ等に関する情報提供など」の様々な支援を行っていく必要がある。

4. 聞き取り調査の実施と中小企業のカテゴリ

本研究では、事業継続SNのあり方を検討するため、まず、被害を受けた中小企業の事業継続上の問題点を整理した。その上で、事業継続SNのあるべき姿を把握するために、聞き取り調査を実施した。調査は、過去に大きな災害を経験した地域と今後に大きな災害が想定されている地域を対象として行い、それら地域の行政機関・商工団体・企業等を訪問した。また、企業ヒアリングについては、事業継続に向けた取組みを行っている企業と行っていない企業を対象とし、両者の相違を把握できるようにした。

4.1 段階的な聞き取り調査

聞き取り調査は、以下に示す3段階で実施した。

- 第1次ヒアリング（4団体）

災害想定地と災害経験地の行政機関・商工団体を対象に、中小企業の復興に対する支援対策、域内の大手企業の被災による地域への影響、互助制度について調査した。

- 第2次ヒアリング（7団体）

事業継続力の向上のため、「中小企業が代わりの操業場所、代わりの取引先を確保すると、自社だけではなく、サプライチェーンや取引先も助かる。」との観点から、研究機関、災害想定地と災害経験地の行政機関・商工団体を対象に実施した。

- 第3次ヒアリング（9団体）

事業継続SNにおいて、企業が具体的に補完し合える事項や、緊急時に協力し合えるポイント等を明確にするため、事業継続に向けた相互協力のあり方、他社とのネットワークの現状などを整理するために実施した。

4.2 行政機関・商工団体を対象とした調査結果

1次・2次の行政機関や商工団体等を対象とした聞き取り調査からは、事業継続SN構築に向けた課題や既存の取組みについて、以下のような点が確認できた。

- 事業継続への意識を高めるために、BCPを普及拡大する方策が必要である。
- 工業団地や同業者等地域内のネットワークをベースにBCPの勉強会を開催する行政支援の取組みもある。
- 耐震対策等の費用が無くても、事業継続SNに参加できることを中小企業に伝えることが必要である。
- 行政機関や商工団体では、事業継続に関する行政区域を越えた広域的な連携がほとんど無いのが実状であるため、このような地域を越える連携を進展させる支援策を考える必要がある。

4.3 中小企業のカテゴリ分類

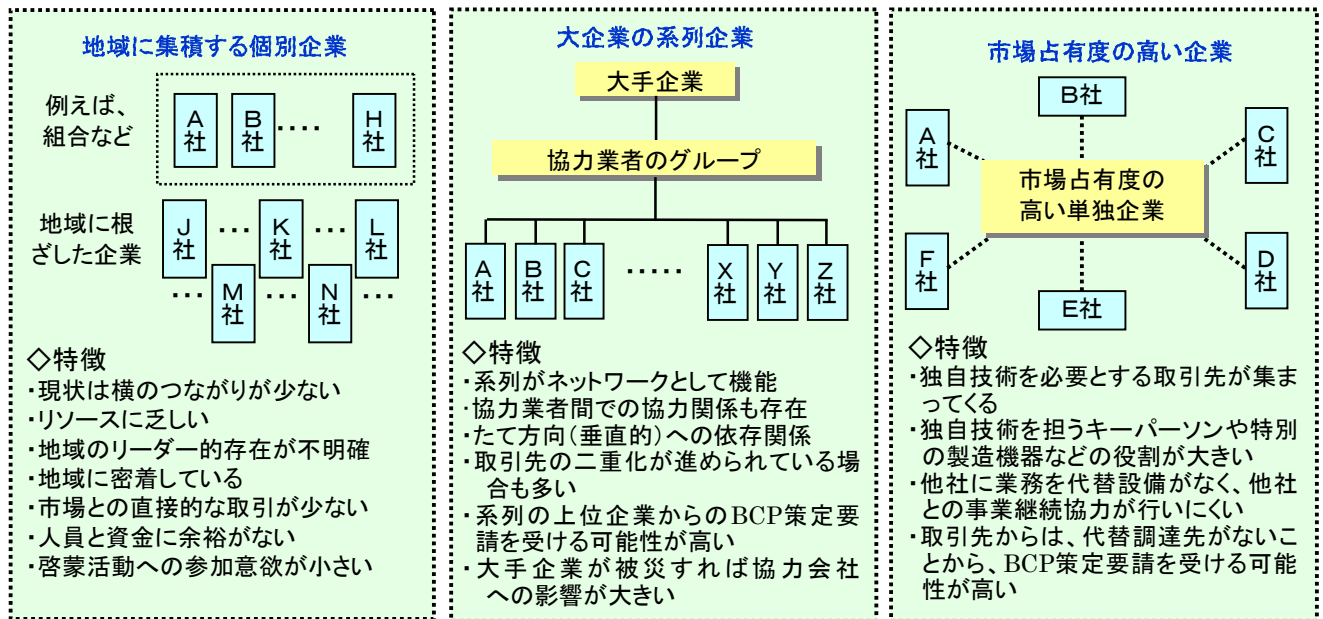
前述の新潟県中越沖地震における企業の復旧支援の実施事例を踏まえ、中小企業をカテゴリ分類して検討するのが有効と考えた。これは、東京都大田区や東大阪市など製造業をはじめとする中小企業が集積する地域でも推察できる。

そこで、本研究では、中小企業を図-2に示す3つのカテゴリに分類した。

- 地域に集積する個別企業の群（⇒「個別企業群」）
- 大企業の系列企業群（⇒「系列の企業」）
- 市場占有度の高い単独企業（⇒「オンリーワン企業」）

ある地域では、多くの中小企業が操業している。それらは、地域に集積する個別企業（個別企業群）であり、その業種・業態から、ある企業は大企業の系列として操業する企業（系列の企業）であり、またある企業はその独自技術を提供する市場占有度の高い企業（オンリーワン企業）である。

また、個別企業群は、個々で活動を行う企業、工業会や商工団体に属してゆるやかなグループを結成している企業、組合組織等のネットワークを活用する企業など、様々な形態で操業している。その中でも、「系列の企業」は当該大企業、「オンリーワン企業」はその独自技術を必要とする取引先から、災害時においても事業継続のため



図ー2 カテゴリー区分による中小企業の特徴

の支援を受けられる可能性があるだろう。しかし、その支援はそれら企業に復旧の見込みがある場合に限られ、復旧の見込みがない場合は、当該大企業や取引先は代わりの企業を探し、取引さえも無くなる可能性がある。

そこで、事業継続 SN の構築により、企業間の相互支援ネットワークが形成されると、『自助・共助』への努力により企業自らが事業継続力を高めることが可能となるだけでなく、大企業や取引先からの支援や、さらに公的支援を受けられる可能性も高くなることが期待される。

4.4 事業継続 SN を必要とする中小企業の問題点

以上の調査分析及びカテゴリー区分を踏まえると、中小企業及び中小企業が属する系列などが抱える問題点のうち、どのようなものが事業継続 SN を必要とするかについて、以下のように整理できると考えられる。

問題点 1: 自社の事業継続が難しいという認識すらない、あるいは難しいことは理解しているも対策ができない企業は、大地震で被災すれば復旧が難しい。

大規模な地震災害にあえば、自社の事業継続は非常に難しいという認識がない、あるいは難しいことは理解しているも対策ができない企業が少なくない。これは、日々の経営問題に対応するので精一杯であり、被災した場合のことまで考える余裕がないとの理由によるものが多く、ある程度無理からぬところである。しかし、事業継続のための自助努力を行っていない企業は、現状を少しでも変えるという意識を持たなければ、災害時の事業継続へのハードルは高い。

問題点 2: 自社の防災力を既に確保している中小企業はほとんど無い。さらに、自社が持てる防災力を確保しても、地域の被害が大きいため、地域内外の企業（同業他社等）との連携がない企業は事業継続が難しい。

耐震化や営業拠点の分散化など防災力・事業継続力を高める努力をしている中小企業群はほとんど無いのが実情である。また、地域全体が被災するような大規模災害では、可能な限りの防災力を確保していても、単独での事業継続は難しい。しかし、地域内外の企業と連携・協力すれば、事業継続がよりやりやすくなる可能性がある。特に、同業他社との連携は有効性が高い可能性がある。

問題点 3: 大手企業が事業継続できなければ、下請け企業と地域経済に影響を及ぼす。そうなれば、大手企業の系列企業でも影響が小幅で済むとは期待できず、業務の縮小等もありうる。大手企業の事業継続のためにも、系列に属する中小企業の事業継続は、全体として相互に協力して推進する必要がある。

大手企業とその系列にある中小企業群は、多くの場合相互に強く依存しているため、どちらかの被災による影響を相互に受けることが避けられない。このため、大規模災害時には、系列全体の事業継続を推進する必要がある。具体的には、縦の系列での連携だけでなく、地域内外における系列に属する多数の中小企業間で横のつながりを図り、連携・協力を確保しなければならないであろう。

問題点 4: 自社の事業継続力を高めるためには、連携先の実際の被災状況は見通すことが出来ないため、複数の連携先を確保する等、事業継続 SN は多重につながる仕組みとする必要がある。

取引先の多重化は、取引先が被災することに備えた事業継続の主要な対策手段の一つである。そして、この多重化の考え方は、中小企業間での事業継続 SN の一つのポイントとなる。すなわち、連携先企業が大地震で実際にどのような被害を受けるかは明確に見通すことはできないため、事業継続 SN においては、連携する相手先・拠点を複数確保し、多重なネットワークを築く仕組みと

することが必要であり、有効であると考えられる。

問題点5：市場シェアが高い企業（オンリーワン企業など）は、事業継続対策に取り組まなくても取引機会を失う懸念が少ないため、事業継続 SN に参加する必要性を強く意識しない可能性がある。しかし、実際に事業が中断すれば、取引先、ひいては社会全体への大きな影響が懸念される。

市場シェアの高い企業（オンリーワン企業など）は、取引上の交渉力が高い。一方で、取引先から他社からの代替調達が難しいために、事業継続の取組みを求められる可能性も高い。ただし、それに応えずとも平常時に取引機会を失うことは考えにくい。また、災害時には取引先から復旧支援を得られる可能性が大きい。

しかし、事業継続ができない場合、下流の生産を中断させる社会的な影響は大きく、社会的な責任が問われることも予想される。さらに、取引先は代替調達に切実に

取り組むため、結果として遅れて復旧したとしても、他社からの供給ルートが既に確立している可能性が高く、市場シェアを落としてしまうことになりかねない。

問題点6：複数の拠点を展開していない中小企業は、事業継続計画を策定しても結果として事業継続を果たせないかもしれない。事業継続 SN に参加することで事業継続ができる企業が増加する可能性も出てくる。

BCPを策定し、対策も実施しているやる気のある中小企業でも、複数の拠点を展開し、代替生産体制を確保していなければ、大震災で大きな影響を受ければ自力での復旧が困難になることも予想される。そのような企業を支える仕組みとして事業継続 SN があれば、救われる企業が増える可能性がある。ただし、実際にどのような事業継続 SN が有効なのかは、実態に即して具体的に十分な検討を積み重ねなければならない。

表-1 民間企業への聞き取り調査結果

	BCP策定の大手・中堅企業	BCP未策定の地域中小企業
問題点1： 自社の事業継続が難しいという認識すらない、あるいは難しいと理解していても対策ができない企業は、大地震で被災すれば復旧が難しい。	<ul style="list-style-type: none"> ● 自社のリスクへの対応はほぼ完了 ● 大手メーカーがBCPを要請 ● 施設の耐震化も進めている ● 自前の代替施設を持つ場合もある ⇒ BCPで生き残り戦略を策定 	<ul style="list-style-type: none"> ● BCPの認知度が低い ● 施設の耐震化も遅れている ● 自前でのBCP策定が難しい ● 事業継続の重要性は認識するが対応不能 ⇒ 生き残り戦略が策定できていない
問題点2： 自社の防災力を既に確保している中小企業はほとんど無い。さらに、自社が持てる防災力を確保しても、地域の被害が大きいため、地域内外の企業（同業他社を含む）との連携がない企業は、事業継続が難しい。	<ul style="list-style-type: none"> ● 自力での施設復旧対策を立案 ● 工場施設の分散化が進展 ● 同業他社との一部連携もあり ● 同業者グループで助け合う ● 地域との情報ネットワークを持つ ● 地域と一体となった防災対策 ⇒ BCPで生き残り戦略を策定済み 	<ul style="list-style-type: none"> ● 災害時にはネットワーク内で人的支援や緊急物資輸送の支援実施する例もある ● 他地域のメーカーへの業務依頼の例も少数はある（酒造メーカー） ● 工場倒壊は廃業の可能性が大 ● 以前は組合も機能していた ⇒ 一部で他社との連携も検討
問題点3： 大手企業が事業継続できなければ、下請け企業と地域経済に影響を及ぼす。大手企業の事業継続のためにも、系列に属する中小企業の事業継続は、全体として相互に協力して推進する必要がある。	<ul style="list-style-type: none"> ● 行政からBCPへの協力要請あり ● 自前の代替施設をもつ場合もある ● サプライチェーンの断絶に備える勉強会を協力企業と実施している例あり ● 災害時の企業間応援体制を持つ ● 地域貢献についても検討済み ⇒ 被災の影響を減らす施策を策定 	<ul style="list-style-type: none"> ● 災害時には一定の仲間意識も働く ● 大手企業が災害時に代替地での生産をすれば影響を受ける可能性も ● 代替場所での操業の実現は難しい ● 同じような進んだ技術を持つ企業がなかなか見つからない ⇒ 大手企業の被災で影響を受ける
問題点4： 自社の事業継続力を高めるためには、連携先の実際の被災状況は見通すことが出来ないため、複数の連携拠先を確保する等、事業継続 SN は多重につながる仕組みとする必要がある。	<ul style="list-style-type: none"> ● 代替生産拠点・営業拠点・取引先を多重化している企業が多い ● 災害時には取引先からの応援も想定される ● 業界内のネットワークで代替輸送の体制を持つ例もある ● 部品発注先の多重化のリスク管理も実施 ⇒ 自前でリスク分散をある程度実施済み 	<ul style="list-style-type: none"> ● 複数の工場があっても同一地域内 ● 複数の取引先があっても小ロットの生産となる企業も多い ● コア企業がネットワークを主導 ● 品質面から代替生産には消極的 ● 地域になじんだ製品は代替がきかない ⇒ 他社との連携が難しい企業もある
問題点5： 市場シェアが高い企業は、事業継続 SN に参加する必要性を強く意識しない可能性がある。しかし、実際に事業が中断すれば、取引先、ひいては社会全体への大きな影響が懸念される。	<ul style="list-style-type: none"> ● 災害時の供給責任を認識している ● 製品在庫などでリスク対応している例も ● サプライチェーンの隘路は製品により異なるため、BCPを下請けに要請 ● トップシェア技術については、他社との連携は難しい ⇒ トップシェア技術での連携は困難 	<ul style="list-style-type: none"> ● ニッチな製品には、広域的なシェア分散があり協力関係もある ● 災害時でも顧客は指定する納期を変えない ● 製品の物流網確保も課題になる ⇒ SNのような連携対策がなければ事業継続が難しい
問題点6： 複数の拠点を展開していない中小企業は、事業継続計画を策定しても結果として事業継続を果たせないかもしれない。事業継続 SN に参加することで事業継続ができる企業が増加する可能性も出てくる。	<ul style="list-style-type: none"> ● ライフラインの途絶は生産活動に影響を及ぼす ● 他社への代替生産の依頼等についても検討している ● 事業継続が難しい企業に対して代替業務実施も検討中 ⇒ 機能の代替も場合によっては必要 	<ul style="list-style-type: none"> ● BCPを未策定であるために災害時には非常に厳しい ● コア企業が中心となった生き残り策を検討するケースもある ● 災害に対して行政支援の必要も ⇒ 他企業とつながる方策の必要性

4.5 聞き取り調査の結果

企業への第3次聞き取り調査の結果は、BCPの策定を開始している大手・中堅企業とBCP未策定の中小企業を対比する形で、表-1にまとめた。

これらの結果から、事業継続SNが機能するためには、中小企業にBCPの策定までは求めないが、事業継続への取組みの必要性を認識し、一歩でも前に進もうという自助努力を行う意思を中小企業が持つことを参加への必要条件と考える。また、事業継続SN構築への第一段階として、地域内の中小企業間の連携を進めるが、事業継続力をより補強するためには、同じ災害で被害を受けない、また、災害時お互いに支え合える地理的条件にある中小企業間での連携が求められると考えられる。

さらに、第1から第3次までの聞き取り調査から、次の点が推察できた。

- 平常時からの協力関係があると、災害時においても、自然発生的に相互に支援する体制がとられる可能性が高い。
- 地域集合型の同業者組合や同業者グループ、広域的な業界ネットワークやコア企業を中心とする異業種ネットワークは、事業継続SN構築への重要な鍵となる可能性を有する。
- 大企業の系列下にある企業は、上流側から下流側までBCPを策定する方向にあるが、その中でも中小企業単独ではBCP策定に取り組むのが難しい。

これらを踏まえると、中小企業が相互に連携して事業継続SNを構築していくためには、

- ① まず、やる気のある企業が、自助努力としての災害への意識を高める。
- ② 地域における同業者の組合やグループ活動で緩やかに結合し、事業を補完する仕組みを考える。
- ③ 企業、個人を接点とする複数の(多重な)ネットワークを形作っていく。

といった、3つのステップにより発展していくプロセスが考えられよう。

5. まとめと今後の課題

本研究では、災害経験地および災害想定地の行政機関・商工団体・企業等への聞き取り調査をもとに、災害時における中小企業の事業継続を支える「事業継続SN」について検討を行った。

大規模災害が発生した場合でも自社の事業継続を確保したい中小企業は、地域内の企業との連携に加え、地域外の企業と連携し、補い合う方策が有効と考えられる。この仕組みが相互支援ネットワークを形成し、多層構造化したものが「事業継続SN」の進化形と考える。しかし、既にBCPの策定に熱心に取り組んでいる企業にとっても他地域の企業との連携は非常に新しい概念であり、その実施例は極めて稀で、事業継続SNのあり方を具体

的に検証することは、現状では困難であった。

以上から、事業継続SNについては、今後、以下のような課題についてさらなる検討が必要であると考えられる。

- 事業継続SNにより具体的に補い合うもの。すなわち、生産施設を借りた営業、生産委託、企業連合、相手方による従業員の雇用、技術・ノウハウ・得意先等の譲渡や引継ぎなど。
- 事業継続SNが構築された場合の運営主体。
- 自社が操業する地域外、すなわち同じ災害で同時に被害を受けない地域の企業と連携を進めるため、積極的な主体や団体同士を結び付けるお見合い制度のような仕組みと仲介する主体の検討。これらは、行政機関や商工団体等の仲介で実施可能と想定されるが、このような主体へ提案し、その実現性の評価を行っていくことが必要。

以上のような検討を進め、災害時への対策がなかなか進められない中小企業が、『自助』と『共助』の相乗効果により災害を乗り越えられる強い事業継続力を得て、災害を乗り越えて行けるようになることを、著者一同、強く祈念するものである。

謝辞

本稿は、財団法人エンジニアリング振興協会が財団法人機械振興協会経済研究所より受託し実施された事業の成果の一部を取りまとめたものである。本研究にご協力頂いた関係各位に対して心から深く感謝の意を表します。

参考文献

- 1) 日本政策投資銀行、企業の防災への取り組みに関する特別調査、2008.8
- 2) 中小企業庁、中小企業実態基本調査、2009.3
- 3) 小浦方格：新潟県中越沖地震発生後の柏崎市内中小製造業者の被害及び復旧状況調査報告、新潟大学災害復興科学センター年報、2008
- 4) 関 満博：震災に立ち向かう柏崎中小製造業—中越沖地震直後の「現場」レポート—、商工金融、2007.10
- 5) 柏崎青年工業クラブ HP：<http://www.ks-kc.jp/>
- 6) (社)中小企業診断協会兵庫県支部：震災10年目を迎えて—被災地域における中小企業の現状と課題報告書、2005.1
- 7) 佐竹隆幸：グローバル時代における中小企業のベンチャー・イノベーション—ネットワーク化による第二創業の事例を中心として、JOYO ARC2004年10月号、財団法人 常陽地域研究センター
- 8) 例えば 大田区：大田区の産業に関する実態調査報告書、2007.12

(2009年8月7日受付)